

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

FAKULTA METALURGIE A MATERIÁLOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

KATEDRA EKONOMIKY A MANAGEMENTU V METALURGII

Metody analýzy konkurenčního prostředí se zaměřením na průmyslové podniky

Methods of Analysis of Competitive Environment with Focus

on Industrial Enterprises

**Bakalářská práce**

Student:

Karin Matýsková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Lenka Švajdová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství  
Katedra ekonomiky a managementu v metalurgii

## Zadání bakalářské práce

Student: **Karin Matýsková**  
Studijní program: B3922 Ekonomika a řízení průmyslových systémů  
Studijní obor: 6208R123 Ekonomika a management v průmyslu  
Téma: **Metody analýzy konkurenčního prostředí se zaměřením na průmyslové podniky**  
**Methods of Analysis of Competitive Environment with Focus on Industrial Enterprises**

Zásady pro vypracování:

- Definujte pojem konkurence a konkurenční výhoda;
- popište základní metody analýzy konkurence a konkurenčního prostředí;
- kriticky zhodnoťte možné přístupy k analýze konkurenčního prostředí s ohledem na charakteristiky prostředí, ve kterém vyvíjí svou podnikatelskou činnost průmyslové podniky.

Seznam doporučené odborné literatury:

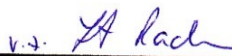
1. ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. Marketing. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3. s. 864.
2. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTAN, P.; ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 724.
3. KOTLER, P. Marketing Management. USA: Pearson Education International, 2003. ISBN 80-130-4971-54. s. 738.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

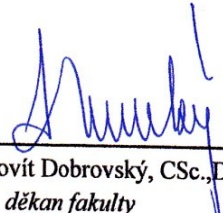
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lenka Švajdová, Ph.D.**

Datum zadání: 30.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Ivo Janík, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Ing. Ludovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.  
děkan fakulty

# **Zásady pro vypracování bakalářské práce**

## **I.**

Bakalářskou prací (dále jen BP) se ověřují vědomosti a dovednosti, které student získal během studia, a jeho schopnosti využívat je při řešení teoretických i praktických problémů.

## **II.**

### Uspořádání bakalářské práce:

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Titulní list                              | 5. Obsah BP                  |
| 2. Zásady pro vypracování BP                 | 6. Textová část BP           |
| 3. Prohlášení + místopřísežné prohlášení     | 7. Seznam použité literatury |
| 4. Abstrakt + klíčová slova česky a anglicky | 8. Přílohy                   |

ad 1) Titulním listem je originál zadání BP, který student obdrží na své oborové katedře.

ad 2) Tyto „Zásady pro vypracování bakalářské práce“ následují za titulním listem.

ad 3) Prohlášení + místopřísežné prohlášení napsané na zvláštním listě (student jej obdrží na své oborové katedře) a vlastnoručně podepsané studentem s uvedením data odevzdání BP. *V případě, že BP vychází ze spolupráce s jinými právníckými a fyzickými osobami a obsahuje citlivé údaje, je na zvláštním listě vloženo prohlášení spolupracující právnícké nebo fyzické osoby o souhlasu se zveřejněním BP.*

ad 4) Abstrakt a klíčová slova jsou uvedena na zvláštním listě česky a anglicky v rozsahu max. 1 strany pro obě jazykové verze.

ad 5) Obsah BP se uvádí na zvláštním listě. Zahrnuje názvy všech očíslovaných kapitol, podkapitol a statí textové části BP, odkaz na seznam příloh a seznam použité literatury, s uvedením příslušné stránky. Předpokládá se desetinné číslování.

ad 6) Textová část BP obvykle zahrnuje:

- Úvod, obsahující charakteristiku řešeného problému a cíle jeho řešení v souladu se zadáním BP;
- Vlastní rozpracování BP (včetně obrázků, tabulek, výpočtů) s dílčími závěry, vhodně členěné do kapitol a podkapitol podle povahy problému;
- Závěr, obsahující celkové hodnocení výsledků BP z hlediska stanoveného zadání.

BP nemusí obsahovat experimentální (aplikační) část.

BP bude zpracována v rozsahu min. 25 stran (včetně obsahu a seznamu použité literatury).

Text musí být napsán vhodným textovým editorem počítače po jedné straně bílého nelesklého papíru formátu A4 při respektování následující **doporučené** úpravy - písmo Times New Roman (nebo podobné) 12b; řádkování 1,5; okraje – horní, dolní – 2,5 cm, levý – 3 cm, pravý 2 cm. Fotografie, schémata, obrázky, tabulky musí být očíslovány a musí na ně být v textu poukázáno. Budou zařazeny průběžně v textu, pouze je-li to nezbytně nutné, jako přílohy (viz ad 8).

Odborná terminologie práce musí odpovídat platným normám. Všechny výpočty musí být přehledně uspořádány tak, aby každý odborník byl schopen přezkoušet jejich správnost.

U vzorců, údajů a hodnot převzatých z odborné literatury nebo z praxe musí být uveden jejich pramen - u literatury citován číselným odkazem (v hranatých závorkách) na seznam použité literatury.

Nedostatky ve způsobu vyjadřování, nedostatky gramatické, neopravené chyby v textu mohou snížit klasifikaci práce.

ad 7) BP bude obsahovat alespoň 10 literárních odkazů, z toho nejméně 3 v některém ze světových jazyků.

Seznam použité literatury se píše na zvláštním listě. **Citaci literatury je nutno uvádět důsledně v souladu s ČSN ISO 690.** Na práce uvedené v seznamu použité literatury musí být uveden odkaz v textu BP.

ad 8) Přílohy budou obsahovat jen ty části (speciální výpočty, zdrojové texty programů aj.), které nelze vhodně včlenit do vlastní textové části, např. z důvodu ztráty srozumitelnosti.

### III.

Bakalářskou práci student odevzdá ve dvou knihařsky svázaných vyhotoveních, pokud katedra garantující studijní obor neurčí jiný počet. Vnější desky budou označeny takto:

nahore: *Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava*  
*Fakulta metalurgie a materiálového inženýrství*  
*Katedra .....*

uprostřed: *BAKALÁŘSKÁ PRÁCE*

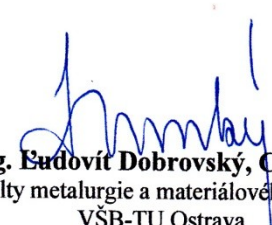
dole: *Rok* *Jméno a příjmení*

Kromě těchto dvou knihařsky svázaných výtisků odevzdá student kompletní práci také v elektronické formě do IS EDISON včetně abstraktu a klíčových slov v češtině a angličtině.

### IV.

Bakalářská práce, která neodpovídá těmto zásadám, nemůže být přijata k obhajobě. Tyto zásady jsou závazné pro studenty všech studijních programů a forem bakalářského studia fakulty metalurgie a materiálového inženýrství Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava od akademického roku 2009/2010.

Ostrava 30. 11. 2010

  
**Prof. Ing. Eudovít Dobrovský, CSc., Dr.h.c.**  
děkan fakulty metalurgie a materiálového inženýrství  
VŠB-TU Ostrava



# PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména §35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a §60 - školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB - TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB - TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo - bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své bakalářské práce souhlasím s jejím zveřejněním podle zákona č. 111/1998Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (Zákon o vysokých školách) bez ohledu na výsledek její obhajoby.
- Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě 29.4.2011 .....

Karim Matybkova'  
.....  
podpis - jméno a příjmení studenta

Štřední 9. A / 321, Bobrovský, 748 01  
.....  
adresa trvalého pobytu studenta

## **Abstrakt**

Téma mé bakalářské práce se nazývá „Metody analýzy konkurenčního prostředí se zaměřením na průmyslové podniky“. Cílem této bakalářské práce je charakterizovat možné přístupy průmyslových podniků k analýze konkurenčního prostředí. V první kapitole se zabývám pojmem konkurence a konkurenční výhody. V druhé kapitole zkoumám podrobněji analýzu a sledování konkurence. V poslední kapitole se zaměřuji na analýzy konkurenčního prostředí, které zahrnují významné metody a analýzy, v dnešní době velmi známe a diskutované. V závěrečné kapitole jsem kriticky zhodnotila silné a slabé stránky společností, následuje doporučení a zhodnocení konkurenceschopnosti.

## **Klíčová slova**

Konkurence, Analýza konkurence, Analýza konkurenčního prostředí, Benchmarking, SWOT analýza

## **Abstract**

The theme of my thesis is „Methods of analysis the competitive environment, focusing on industrial companies“. The aim of this work is to characterize the possible approaches to the analysis of industry competition. The first chapter deals with the concept of competition and competitive advantage. In the second chapter I examine in detail the possible analysis and monitoring competition. The final chapter focuses on the analysis of the competitive environment, which include major methods of analysis nowadays known and discussed. In the final chapter, I critically evaluate the strengths and weaknesses of the company, followed by recommendations and assessment of competitiveness.

## **Keywords**

Competition, Competitive analysis, Analysis of the competitive environment, Benchmarking, SWOT Analysis

## **Poděkování**

„Mé díky patří Ing. Lence Švajdové, Ph.D., mé vedoucí bakalářské práce za ochotu, pomoc, trpělivost a mnoho dobrých rad, které vedly ke zlepšení kvality tohoto bakalářského projektu.“

# Obsah

<b>Úvod</b>	1
<b>1. Konkurence</b>	2
1.1 Odvětvové pojetí konkurence	3
1.2 Tržní pojetí konkurence	4
1.3. Konkurenční výhoda	4
1.3.1 Udržení konkurenční výhody	5
<b>2. Analýza konkurence</b>	7
2.1 Identifikace konkurenční firmy	7
2.2 Určení cílů konkurence	8
2.2.1 Cíle zaměřené na konkurenci	9
2.2.2 Atraktivita odvětví	9
2.3 Identifikace konkurenčních strategií	10
2.3.1 Strategie orientovaná na konkurenci	11
2.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence	11
2.4.1 Benchmarking	12
2.5 Odhad reakce konkurenta	13
Konkurenční boj	14
Silní nebo slabí konkurenti	14
Blízká či vzdálená konkurence	15
2.6 Tvorba informačního systému o konkurenci	15
<b>3. Analýza konkurenčního prostředí</b>	16
3.1 Analýza konkurenčních sil podle Michaela Portera	16
3.2 SWOT analýza	20
3.2.1. SWOT matice	22
3.3 Analýza metodou „4C“	23
<b>Závěr</b>	24
<b>Seznam použité literatury</b>	28
<b>Seznam zkratk</b>	30
<b>Seznam obrázků</b>	31
<b>Seznam tabulek</b>	32



## Úvod

Bakalářská práce se zabývá populárními metodami analýzy konkurenčního prostředí orientované na průmyslové podniky. Podrobnější prozkoumání tohoto tématu nám pomůže zlepšit marketingovou strategii a tím i zvýšit možné budoucí postavení podniku na konkurenčním trhu. Základním pravidlem konkurence je uspokojit potřeby zákazníka a vyrovnat se s případnou konkurencí. Tohoto výsledku dosáhneme jen tehdy, pokud známe dokonale prostředí, ve kterém se firma nachází. Tímto tématem se především zabývá analýza konkurenčního prostředí.

Důvodem, proč jsem si vybrala toto téma, byla především touha porozumět analýze konkurenčního prostředí a nabyté poznatky uplatnit ve své budoucí kariéře. V dnešní době mohu tvrdit, že se v konkurenci orientuju lépe než kdykoliv předtím, ale nemohu tvrdit, že ji znám dokonale. Konkurence je velmi obsáhlé téma, z kterého se člověk neustále učí a rozšiřuje si své obzory. Nalézt a definovat konkurenci na trhu je někdy velmi komplikované a časově náročné. Proto i podniky se značným postavením na trhu, musí svou konkurenci nepřetržitě sledovat a včasné reagovat na změny.

Celá bakalářská práce je rozložena do tří hlavních částí. V první části se snažím definovat pojem konkurence a objasnit, ve kterém prostředí se může konkurence nacházet. Konkurenční výhoda se stává významnou součástí konkurence. Je klíčovým prvkem úspěchu společnosti, jelikož s její pomocí se dokáže odlišit od svých konkurentů.

V další části je detailně rozpracována analýza konkurence. Zabývá se identifikací konkurentů, zjištěním jejich cílů, nalezením konkurenčních strategií, zhodnocení silných a slabých stránek konkurence, jejich reakce a nakonec vytvoření informačních systémů.

Ve zbývajících částech se zabývám významnou analýzou konkurenčního prostředí. Zde jsou popsány nejpoužívanější metody, jako je Porterova analýza, SWOT analýza a v poslední řadě analýza metodou „4C“.

Cílem mé bakalářské práce je charakterizovat možné přístupy průmyslových podniků k analýze konkurenčního prostředí. V závěru pak uvádím, aplikaci těchto metod na průmyslové podniky.

## 1. Konkurence

Konkurence je jednou ze společensky nejmocnějších sil v mnoha oborech lidské činnosti. Konkurence je všudypřítomná. To je pravdivější než kdy dřív, protože konkurence zesílila dramaticky v průběhu posledních několika desetiletí téměř ve všech oblastech. [10]

Na trhu nejsme zpravidla jediní, kteří poskytují zákazníkům podobné produkty. Nacházíme se v rámci určitého odvětví v konkurenčním prostředí, kde jsme obklopeni mnoho dalšími firmami, které usilují o totéž jako my. Vzájemné soupeření mezi firmami vytváří konkurenci. [13]

Každý podnik má své konkurenty. Bylo tomu tak dříve, je tomu tak i dnes a s největší pravděpodobností to potrvá i do budoucna. I kdyby existovala pouze jedna jediná letecká společnost, musela by se obávat konkurence vlakové dopravy, autobusů, aut, kol a dokonce i lidí, kteří raději chodí pěšky. V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří se vašemu podniku nejvíce podobají. Zákazníci nedovedou rozeznat, v čem je rozdíl. Váš podnik se jim bude plést s jinými. Takže se musíte odlišovat, odlišovat a ještě jednou odlišovat. [8]

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odliší od konkurenčních nabídek. [11]

Čím je podnik úspěšnější, tím více konkurentů bude přitahovat. Firma by neměla své konkurenty ignorovat. Dobří konkurenti jsou pro podnik požehnáním. Jsou jako dobří učitelé, kteří rozšiřují naše obzory a posilují naše schopnosti. Průměrní konkurenti jsou jako obtížný hmyz. Špatní konkurenti představují pro každého slušného konkurenta trest.[8]

Do konkurenčního prostředí se nezahrnují pouze další firmy, ale i řada jiných základních věcí. Je to nejlepší způsob, který napomáhá firmě pochopit plný rozsah konkurence. Je-li firma v postavení kupujícího, pak lze odvodit čtyři typy konkurence. Prvním typem je **konkurence přání**, která zahrnuje široké spektrum přání, které v tu danou chvíli zákazník může mít. Pouze jedno přání převládne nad ostatními. Nabízejí se zde různé základní způsoby, jak uspokojit tutéž potřebu, které si navzájem konkurují a představují tak druhý typ konkurence, který je nazýván **konkurence druhů**. Třetí typ konkurence zvaný

**konkurence forem** vzniká v okamžiku, kdy zákazník zvažuje, jaký typ výrobku či služby jeho potřebu uspokojí. Nakonec, když zákazník ví přesně, jak a čím svůj nedostatek naplní, dojde k výběru značky. Toto pak vytváří čtvrtou konkurenci a to **konkurenci značek**. [9]

### ***1.1 Odvětvové pojetí konkurence***

Mnoho firem svou konkurenci identifikuje podle odvětví. Mluvíme o automobilovém průmyslu, ropném průmyslu nebo farmaceutickém průmyslu. Pokud v daném odvětví roste cena jednoho produktu, vede to k růstu poptávky po jiném produktu. [7]

Odvětví je skupina firem nabízející výrobek nebo třídu výrobků, které jsou svými charakteristikami podobné. Odvětví se klasifikují podle počtu prodejců, stupně výrobkové diferenciaci, přítomnosti nebo nepřítomnosti bariér vstupu, mobility a výstupu, nákladové struktury, stupně vertikální integrace a stupně globalizace. [12]

Na základě těchto informací můžeme rozdělit toto odvětví do čtyř skupin:

#### **Čistý monopol**

V daném odvětví působí pouze jediná firma, která poskytuje jistý výrobek nebo službu. Monopolní společnost si může vytvářet své vlastní ceny, díky svému neomezenému vlivu na trhu. Vstup nových firem do tohoto odvětví je značně omezen, díky bariérám, které vytvořil monopol. [12]

#### **Oligopol**

V tomto odvětví se nachází menší počet větších firem, které vyrábí výrobky v rozsahu od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. Oligopol se skládá z několika málo společností, které produkují v podstatě stejnou komoditu (ropu, ocel). Tyto společnosti mají pouze omezený vliv na cenu. Shodují-li se konkurenti v ceně a službách, pak jediný způsob, jak získat konkurenční výhodu, jsou nižší náklady, kvalita, servis a obchodní značka. Každý konkurent se může pokoušet získat vedení v některém z těchto hlavních atributů, přitáhnout zákazníky, jimž se tento atribut líbí a účtovat za tento atribut vyšší cenu. [12]

#### **Monopolistická konkurence**

Mnozí konkurenti jsou schopni diferencovat své nabídky jako celek nebo v některých částech. Konkurenti se zaměří na tržní segmenty, v nichž mohou lépe naplnit potřeby zákazníků a prodávat jim za vyšší ceny. [12]

## **Dokonalá konkurence**

Mnozí konkurenti nabízejí stejný výrobek a službu (trh akcií). Protože neexistuje možnost diferenciaci, budou ceny konkurentů stejné. Žádný z konkurentů nebude inzerovat, pokud nedokáže reklama vytvořit psychologickou diferenciaci, takže by bylo možné popsat odvětví jako monopolisticky konkurenční. [12]

### ***1.2 Tržní pojetí konkurence***

Firma se však nemusí snažit identifikovat konkurenci z pohledu odvětví, ale z pohledu trhu. Zde definuje funkční konkurenci jako firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků. Tržní vymezení konkurence obvykle firmě ukáže širší soubory skutečné a potenciální konkurence. Ve firmě potom dochází k lepšímu dlouhodobému plánování. [7]

Tento způsob odhalení konkurence je velmi významný. Použitím tržního pojetí konkurence odhaluje širší soubor skutečných a potenciálních konkurentů. Proto je výhodná pro přehlednější tvorbu strategie. Mapa konkurentů nám napomáhá zmapovat jednotlivé kroky zákazníka při získávání a používání výrobku. [12]

### ***1.3. Konkurenční výhoda***

Důležité je nalézt **dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu**. Každá firma musí nalézt něco, co je specifické jen pro ni, co ji odlišuje od konkurentů, kteří ji tak nemohou kopírovat. Musí nalézt či definovat svoji konkurenční výhodu. Některé výhody jsou dočasné a neudržitelné. Firma však musí nalézt udržitelnou výhodu oproti své konkurenci, tedy takovou, která je udržitelná po určitý čas i navzdory konkurenci a je jedinečná, cenná a nenapodobitelná. Většinou se tato výhoda posuzuje z hlediska ziskovosti – pokud dosahuje firma zisku přesahujícího průměr v jejím odvětví, pak se o této firmě říká, že má konkurenční výhodu oproti svým rivalům. V následující tabulce č. 1 jsou znázorněny, příklady zdrojů konkurenční výhody. [2]

**Tabulka 1:** Příklady zdrojů konkurenční výhody

<b>Zdroje konkurenční výhody</b>
Produkce s nejnižšími náklady
Výrazná diferenciací výrobků či služeb
Dokonalá znalost zákazníků, trhu, konkurence, technologie či dalších aspektů
Právní výhoda díky patentu, autorským právům či jiné ochraně

Zdroj: [2]

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být chápána jako výhoda pro zákazníka. Má-li například některá společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, nebude to výhoda pro zákazníka, pokud si zákazníci necení rychlosti. Společnosti se musí zaměřit na poskytování výhod zákazníkům. Pak budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, což povede k vyšším opakovaným nákupům a proto i k vysoké ziskovosti. [12]

Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Mistry tohoto přístupu jsou Japonci, kteří nejprve přišli s nízkými cenami, pak přidali lepší vlastnosti, dále lepší jakost a poté rychlejší výrobní postupy. Japonci zkrátka přišli na to, že marketing je závodem, který nemá cílovou pásku. [8]

### **1.3.1 Udržení konkurenční výhody**

Efekt pramenící z konkurenční výhody nezávisí pouze na tom, jaké zdroje a schopnosti jsou pro vybudování konkurenční výhody důležité, ale na tom, jak dlouhou má konkurenční výhoda životnost (jak dlouho je udržitelná). Doba trvání konkurenční výhody závisí na:

- životnosti zdrojů a schopností, které jsou pramenem konkurenční výhody,
- napodobitelnosti zdroje a schopností potřebných k založení konkurenční výhody,
- mobility zdrojů [14]

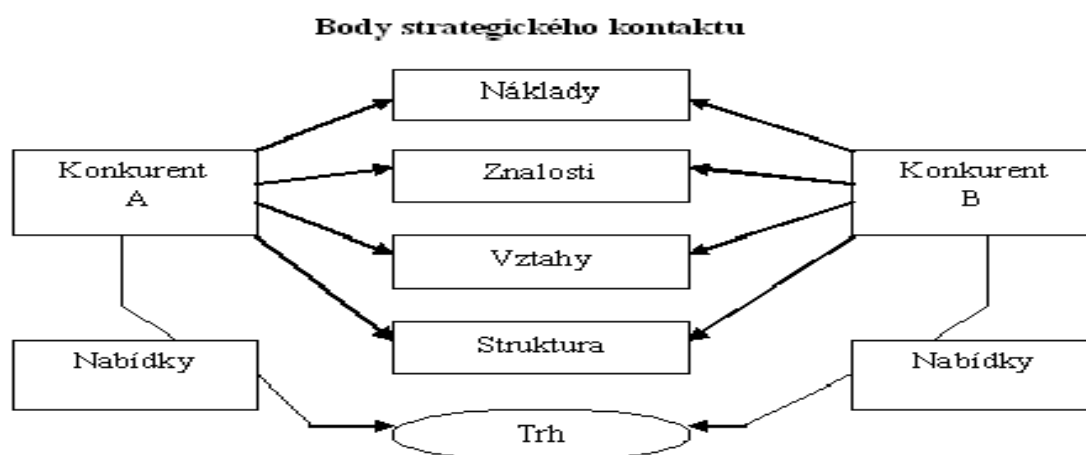
V dnešní době je nutné stále rozvíjet konkurenční výhodu a to zejména v následujících směrech:

- Rozvíjet ji na hlavním směru podnikového rozvoje

- Posilovat hlavní konkurenční výhodu dalšími navazujícími a podpůrnými konkurenčními výhodami
- Vytvářet celý svazek silných konkurenčních výhod, které jsou vůči sobě komplementární a vzájemně se doplňují a posilují
- Možnost rozvíjet záložní konkurenční výhodu, která přijde na řadu v čase oslabení hlavní konkurenční výhody
- V době, kdy konkurenční výhoda zajišťuje firmě stále ještě silnou pozici na trhu, je již nutné připravovat ještě mocnější konkurenční výhodu [6]

Firma založená na úspěšné konkurenční výhodě ji může jen těžko dlouho utajit. Proto konkurence podlehně pokušení takto úspěšnou firmu imitovat a přetvořit tak konkurenční výhodu ve svůj prospěch. To, ale nemusí být tak snadné. Jestliže se firmě daří po dlouhou dobu těžit z konkurenční výhody, pak se výhoda stává trvalou. Konkurenční výhoda je ztracena v momentě, kdy konkurence dosáhne buďto nižších nákladů, nebo získá znalostní výhodu, která byla dříve vlastnictvím konkurenční firmy. Tudíž firma s konkurenční výhodou musí neustále hlídat reakci a chování konkurentů a pružně reagovat na různé způsoby pokusu o její převzetí. Rozhodnutí k vytvoření nebo uchování konkurenční výhody musí být prováděny se zřetelem k tomu, jak se **náklady, znalost, vztahy a struktura** podílely na jejím vzniku. Konkurenční výhoda je dynamickou nikoliv statickou veličinou, která musí být neustále udržována a obnovována. Celý tento proces je podrobně znázorněn na obrázku č. 1. [15]

**Obrázek 1:** Faktory podílející se na tvorbě konkurenční výhody a chování konkurence



Zdroj: [15]



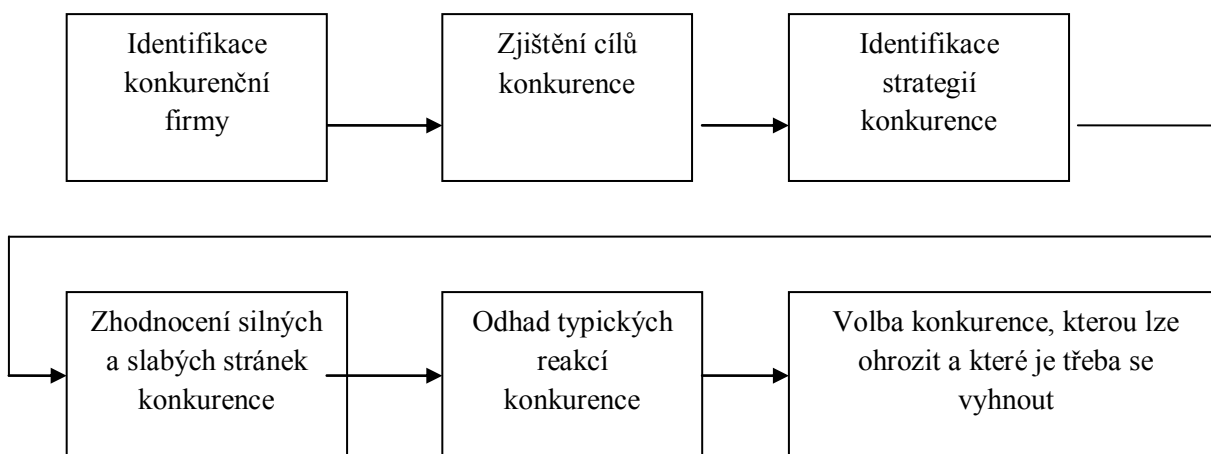
## 2. Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru. [2]

Aby firma mohla ve své budoucnosti naplánovat efektivnější strategii, musí znát svou konkurenci dokonale. Analyzují se zdroje konkurentů, skladba projektů, ceny, za které konkurenti nabízejí své produkty. Je možné hodnotit i známost značky vašich konkurentů apod. Analýza ve svém důsledku poskytuje potřebné informace k tomu, jak se v budoucnu s konkurencí vypořádat, s kým „soutěžit“ a s kým třeba spolupracovat. [17]

Co tedy firmy potřebují o svých konkurentech vědět? Musí se ptát: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? Obrázek č. 2 uvádí hlavní kroky při analýze konkurence. [7]

**Obrázek 2:** Kroky při analýze konkurence



Zdroj: [7]

### 2.1 Identifikace konkurenční firmy

Identifikace klíčových faktorů pro úspěch představuje souhrn těch faktorů vnějšího okolí, které se dají kontrolovat, tj. umístění firmy, počet spolupracovníků, výdaje na reklamu a ty kritické faktory, které ovlivňují firemní schopnost konkurovat. Do druhé skupiny

zařadíme faktory nekontrolovatelné. Zahrneme sem např. specifika související s typem odvětví nebo oboru, ve kterém budeme podnikat. [15]

Obvykle by pro firmu nemělo být těžké konkurenci identifikovat. Dochází zde k častým chybám, kterým se musíme vyhnout. Při soupeření o peníze zákazníků se však firmy potýkají s daleko větším souborem konkurenčních firem. V širším smyslu může firma definovat produktovou konkurenci jako všechny firmy, které vyrábí stejný výrobek nebo výrobovou třídu. V ještě širším měřítku může konkurence zahrnovat všechny firmy, které vyrábějí produkty určené k naplnění stejné služby. A konečně v úplně nejširším pojetí může konkurence zahrnovat všechny firmy, které chtějí získat dané peníze od zákazníka. [7]

Firma však nemusí považovat všechny konkurenty za přínosné. V odvětví obvykle existují „vychovaní“ a „rušiví“ konkurenti. Vychovaní konkurenti dodržují pravidla odvětví. Vyhovuje jim zdravé a stabilní prostředí, ceny stanovují v přiměřené míře k nákladům, motivují ostatní ke snižování nákladů, případně ke zvýšení diferenciace, jsou ochotni přijmout přiměřený podíl na trhu i na zisku. Rušiví konkurenti však pravidla porušují. Snaží se podíl na trhu koupit a ne jej získat, vyhledávají dotace, výrazněji riskují a obecně odvětvím otrásají. Z toho vyplývá, že „slušné“ firmy by se měly pokusit vytvořit takové odvětví, ve kterém se pohybují pouze vychovaní konkurenti. [7]

## **2.2 Určení cílů konkurence**

Ve chvíli, kdy marketing management identifikuje hlavní konkurenty, musí se také zeptat: Co každý z konkurentů od trhu chce? Co je podnětem k jeho chování? Marketér může nejprve předpokládat, že všichni konkurenti chtějí maximalizovat své zisky a podle toho také činí své kroky. Firmy se však liší v tom, jaký důraz kladou na krátkodobé zisky proti dlouhodobým, někteří konkurenti mohou chtít zisky spíše „uspokojit“, místo aby je maximalizovali. Stanoví si ziskové cíle, jež je uspokojí, ačkoli by jim stejné strategie mohly přinést vyšší zisk. [7]

Zkoumání cílů, záměrů a současné strategie konkurentů a jejich vzájemného vztahu je důležité z mnoha důvodů. Znalost cílů a záměrů umožní předvídat, zda je každý z daných konkurentů spokojen se svým současným postavením a s finančními výsledky nebo nikoliv, a v této souvislosti zvažovat, zda je u něho pravděpodobná změna strategie. Na základě

zjištěných záměrů a současné strategie konkurenta můžeme předvídat o jeho dalších krocích a reakcích na trhu. [15]

### **2.2.1 Cíle zaměřené na konkurenci**

Cíle zaměřené na konkurenci jsou založeny na tvorbě a realizaci konkurenčních výhod vůči konkurenci. Tyto cíle představují z hlediska jejich druhu velkou paletu námětů.

Můžeme je totiž chápat jako:

- ekonomické cíle – obhajoba, tj. udržení vůdčí role na trhu zajištěním relativního tržního podílu apod.,
- cíle orientované na zákazníka – profilování vlastního image ve srovnání s konkurencí a jejími produkty,
- cíle orientované na obchod – působení na převahu v sortimentu obchodu vzhledem ke konkurenci,
- cíle orientované na výkony a sortiment – úroveň servisu, kvalita, časová výhoda, hloubka a šíře programu. [18]

Neustále se hledají způsoby jak k sobě přitáhnout co nejvíce zákazníků. Prvním argumentem se stává nízká cena. Sleva je jako motor prodeje. Jakost se stává druhým argumentem konkurence, tedy dobré jméno prodává. Třetím a stále význačnějším argumentem je čas a pohodlí. Čas jsou peníze, ale za peníze si lze koupit i kus času. [6]

### **2.2.2 Atraktivita odvětví**

Označení odvětví za atraktivní většinou s sebou přináší agresivní, růstově orientované strategické přístupy. Je-li odvětví považováno za relativně neatraktivní, podniky zaměřují své strategie na obranu stávajících pozic, slabé podniky uvažují o odchodu z odvětví nebo možnosti posílení, například prostřednictvím fúzí.

**Faktory ovlivňující zásadním způsobem celkovou atraktivitu odvětví:**

- Velikost trhu, růstový potenciál, etapa v životním cyklu.
- Struktura odvětví. Počet podniků a jejich velikost.

- Pravděpodobnost vstupu či odchodu velkého podniku. Jaké jsou vstupní a výstupní bariéry odvětví?
- Stabilita poptávky. Jak je poptávka ovlivněna sezónností, hospodářskými cykly?
- Technologická úroveň a inovace (patenty, licence, potřebné know-how, tempo inovací).
- Intenzita konkurenčního boje v odvětví. Dosahuje výjimečné intenzity oproti jiným odvětvím či naopak? [14]

Při zpracování závěrů týkajících se atraktivity odvětví jako celku je třeba si uvědomit, že atraktivnost může být relativní ve vztahu k určitému podniku. Z toho vyplývá nutnost individuálního přístupu k posouzení atraktivity odvětví z pohledu daného podniku.

Pozornost je nezbytné orientovat na posouzení následujících charakteristik:

- Pozice podniku v odvětví (podnik s vedoucím postavením může dosahovat dobré výnosnosti i v relativně neatraktivním odvětví.)
- Konkurenční síla podniku a schopnost využít zranitelností slabších rivalů.
- Schopnosti podniku odolávat faktorům, které činí odvětví celkově neatraktivní.
- Jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost podniku v ostatních podnikatelských aktivitách (aktuální zejména u relativně diverzifikovaných podniků). [14]

### ***2.3 Identifikace konkurenčních strategií***

Ve většině odvětví se konkurence člení na skupiny, jež sledují odlišné strategie. Strategická skupina je skupina firem v odvětví, které sledují na daném cílovém trhu stejnou nebo podobnou strategii. [7]

Vrcholem konkurenční strategie je přeměna celého podniku v šampiona, který předčí všechny ostatní. Podniky usilují být první, druzí nebo třetí a všechny ostatní nechat za sebou. Ti nejpřednější na globálním trhu, slabší na národním nebo alespoň regionálním. Být vpředu se vyplácí. Risk je zisk. [6]

Firma musí všechny tyto dimenze sledovat, aby dokázala strategickou skupinu v odvětví identifikovat. Musí znát kvalitu produktů, jejich vlastnosti a marketingový mix, služby zákazníkům, cenovou politiku, distribuční pokrytí, prodejní strategii a komunikační

programy reklamy a prodeje všech svých konkurentů. Musí podrobně prostudovat výzkum a vývoj svých konkurentů, jejich výrobní, nákupní, finanční a jiné strategie. [7]

### **2.3.1 Strategie orientovaná na konkurenci**

Cílem strategií zaměřených na konkurenci je vymezit se významně v realizaci užitku pro zákazníka proti konkurenci. Stanovit své chování vůči konkurenci a určit postavení firmy v konkurenčním prostředí. Těžištěm je vytvoření konkurenční výhody, a tím i dosažení vlastního místa na trhu. [18]

**Lze především uvést následující strategická chování:**

- strategie kooperace – podnik nedisponuje žádnou konkurenční výhodou, která však formálně může být zajištěna licenčními smlouvami, smluvní výrobou, joint venture apod.,
- strategie konfliktní – získání tržního podílu na základě inovativního chování ve srovnání s konkurencí a s realizací pokud možno tržního vůdcovství – útok může být veden přímo, postupně narušovat tržní postavení konkurence z více stran, útočit na slabé stránky,
- strategie úhybná a přizpůsobení – v prvním případě podnik zkoumá jak vyhovět inovačními aktivitami tlaku konkurence tím, že získá nové segmenty, ve druhém případě se zaměří na udržení již dosažené pozice na trhu tak, že sleduje chováním konkurence. [18]

### **2.4 Hodnocení silných a slabých stránek konkurence**

Firmy se obvykle dozvědí o silných a slabých stránkách svého konkurenta díky sekundárním údajům, z osobní zkušenosti nebo z doslechu. Také mohou své znalosti rozšířit, pokud provedou primární marketingový výzkum mezi zákazníky, dodavateli a dealery. V nedávné době začala řada firem stále více používat benchmarking, tedy srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jiných odvětvích, s cílem zlepšit kvalitu a výkon. Z benchmarkingu se stal důležitý nástroj zvyšování konkurenceschopnosti firmy. [7]

Při hledání slabých stránek konkurenta by se firma měla pokusit identifikovat jakékoli předpoklady týkající se podnikání nebo trhu, které už nejsou platné. Některé firmy věří, že vyrábějí nejkvalitnější produkty v odvětví, ačkoli to už dávno není pravda. Pokud konkurence funguje na základě takového špatného předpokladu, může toho firma využít. [7]

### **2.4.1 Benchmarking**

Benchmarking znamená dlouhodobý trvalý proces vzájemného sledování a porovnávání vlastních výsledků s výsledky konkurence z hlediska kvality a efektivnosti výroby určitého produktu nebo realizace určité služby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Obecně lze benchmarking aplikovat do všech oblastí, kde chceme srovnávat výkon nebo se učit od druhých. Benchmarking se neomezuje pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality. Benchmarking slouží jako systém včasného varování, který orientuje pozornost manažerů na objektivní nutnost změn. Srovnáním postupů a výkonů se snažíme zjistit, v čem jsme dobří a v čem zase špatní. Níže si uvedeme rozdělení benchmarkingu: [5,16]

**Rozlišujeme dva druhy benchmarkingu:**

- interní
- externí

#### **Interní benchmarking**

Uplatňuje se u velkých firem, kdy inspirující přístupy, nástroje, řešení jsou hledány uvnitř firmy u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. V tom případě lze snadno získat data od vytipovaných útvarů. Na druhé straně inovační náboj těchto změn je omezený a je determinován úrovní řízení celé firmy.

#### **Externí benchmarking**

Inspirující poznatky jsou čerpány od jiných firem. První bariéru širšího využití tvoří nalezení firem, které naši slabou oblast zvládají lépe. Druhou závažnější bariérou bývá vlastní získávání informací o lepším řešení našeho problému. Potíže může působit i převzetí tohoto řešení, pokud se na ně vztahuje ochrana průmyslových práv. Externí benchmarking může mít



podobu odvětvovou nebo mimoodvětvovou (předmětem zájmu mohou být firmy mimo odvětví, ve kterém působíme). [9]

Benchmarking je umění učit se od společnosti, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. Rozdíl mezi úrovní kvality, rychlosti nebo nákladů vynikající společnosti a společnosti průměrné může být až desetinásobný. Cílem benchmarkingu je okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví nebo napříč odvětvími. Jak mohou společnosti identifikovat best-in-class společnosti? Dobrým výchozím bodem je zeptat se zákazníků, dodavatelů a distributorů, koho oni považují za nejlepšího. [12]

#### **Zahrnuje sedm kroků:**

1. určit funkce pro benchmarking,
2. identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny,
3. identifikovat best-in-class společnosti
4. změřit výkon best-in-class společnosti,
5. změřit výkon společnosti,
6. formulovat programy a akce k odstranění rozdílů,
7. realizovat je a sledovat výsledky. [12]

Objevují se také rizika benchmarkingu. Kritizuje se jeho jednostrannost a přehánění. Někteří nadšenci přisuzují benchmarkingu všeobíhající význam. Ukazuje se riziko omylů, když se podnik upne jen na benchmarking. Pak vedení před sebou vidí jen cizí vzor a dochází jen ke kopírování konkurence. Pořádné vedení se snaží konkurenci předčít, nikoli jen napodobit. [6]

### ***2.5 Odhad reakce konkurenta***

Cíle, strategie a silné i slabé stránky konkurenta naznačují jeho pravděpodobné kroky a reakce například na snížení cen, rozšíření reklamy nebo představení nového produktu. Kromě toho má každá konkurenční firma svou podnikatelskou filozofii, určitou vnitřní kulturu a vůdčí principy. Marketingoví manažeři musí dobře porozumět mentalitě konkrétního konkurenta, pokud chtějí předvídat jeho reakce. Každá konkurenční firma reaguje odlišně. Některé nereagují na krok konkurence výrazně nebo rychle. Některé konkurenční firmy

reagují pouze na určité druhy konkurenčního boje a na jiné ne. Pokud firma ví, jak její klíčoví konkurenti reagují, získává návod, jak nejlépe zaútočit nebo jak nejlépe bránit současné pozice firmy. [7]

Součástí určení profilu konkurentovy reakce je vymezení okruhu potenciálních strategických kroků, kde je konkurent nejzranitelnější a které kroky mohou vyvolat následnou odvetu. Sestavení profilu konkurentů je velmi náročné a vyžaduje mnoho energie a času. Je také více pravděpodobné, že se podaří sestavit kompletní profil všech hlavních konkurentů, které mohou vést k velmi užitečným závěrům. [14]

### **Konkurenční boj**

Management firmy už v předchozích rozhodnutích o cílových zákaznících, distribučních systémech a strategii marketingového mixu zjistil, kdo jsou hlavní konkurenti. Tato rozhodnutí definují strategickou skupinu, k níž firma patří. Management se nyní musí rozhodnout, se kterými firmami povede nejlítější konkurenční boj. Firma se může zaměřit na jednu nebo více tříd konkurence. [7]

Konkurenční boj mezi rivaly může mít různou intenzitu a řadu forem. Důležité je snažit se utvářet podobu konkurence a vzít svůj osud do vlastních rukou. Používané konkurenční nástroje zahrnují cenu, kvalitu, služby, záruky a garance, reklamní kampaně, akce na podporu prodej, distribuční kanály, nové výrobky atd. [14]

Strategickým úkolem je zvolit si nejlepší bitevní pole pro střet s konkurencí. Tímto bitevním polem je určitá část trhu nebo ty prvky strategie, kde jsou konkurenti nepřipraveni, kde se cítí nejméně dobře či kde je pro ně soupeření nejnepohodlnější. [14]

### **Silní nebo slabí konkurenti**

Většina firem se snaží zaútočit na slabší konkurenty. Vyžaduje to menší zdroje i kratší čas. Na druhou stranu tím firmy málo získají. Firma by se mohla také pokusit zaútočit na silnou konkurenci, aby vylepšila své schopnosti. Navíc i silná konkurence má své slabiny a pokud proti ní firma uspěje, získá hodně. [7]

Užitečným nástrojem pro odhad silných a slabých stránek konkurence je analýza hodnoty pro zákazníka. Tato analýza předpokládá, že si zákazník vybere mezi konkurenčními nabídkami tu, která poskytuje nejvyšší hodnotu pro zákazníka. Analýza hodnoty pro

zákazníka navíc ukáže oblasti, ve kterých je firma v případě útoku konkurence zranitelná. [7, 12]

### **Blízká či vzdálená konkurence**

Většina firem bude soupeřit s těmi firmami, které jsou jim nejvíce podobné. Současně se firma může chtít vyhnout snaze o „zničení“ blízkého konkurenta, aby nebyla obviněna z vytváření monopolu, nebo proto, aby blízkou konkurenční firmu použila jako štít proti novým soupeřům. [7]

Firma konkurenci potřebuje a má z ní skutečný užitek. Existence konkurence vede k řadě strategických výhod. Konkurence může pomoci navýšit celkovou poptávku. Konkurenční firmy se dělí o náklady trhu a vývoje produktů a pomáhají zavést nové technologie. Mohou obsluhovat méně atraktivní segmenty nebo podporují větší diferenciaci produktů. A konečně mohou zlepšit vyjednávací postavení vůči odborům nebo regulačním orgánům. [7]

## ***2.6 Tvorba informačního systému o konkurenci***

Možností, jak pracovat s konkurencí, je víc. K tomu, abyste byli schopni správně se rozhodnout, jak se zachovat, je nezbytné mít o vašich konkurentech dostatek informací. Úspěšná organizace cíleně sleduje, co konkurence dělá: jaké má webové stránky či výroční zprávy, co nabízí a za jaké ceny, zde pořádá benefiční akce, se kterými dárci spolupracuje, jaké realizuje projekty atd. Konkurenci je dobré sledovat průběžně. Na základě získaných informací management organizace rozhodne, jaká bude strategie organizace vůči konkurenci. Organizace se zde rozhodne či s konkurencí nekomunikovat nebo spolupracovat. [17]

Tyto informace je třeba sesbírat, interpretovat, rozdělit a použít. Ačkoli je to finančně a časově náročné, stojí daleko více námahy, pokud firma tyto informace nezíská. Přesto musí firma svůj informační systém o konkurenci budovat tak, aby se vyplatil. Informační systém o konkurenci nejprve identifikuje nejdůležitější typy informací o konkurenci a jejich nejlepší zdroje. Potom systém nepřetržitě získává informace z terénu. Dále systém informace kontroluje, zda jsou spolehlivé a pravdivé, interpretuje je a vhodným způsobem řadí. Klíčové informace zasílá osobám, jež mají příslušné rozhodovací pravomoci a reaguje na dotazy manažerů o konkurenci. [7]

### **3. Analýza konkurenčního prostředí**

Tato analýza se zabývá identifikací a rozbořem faktorů konkurenčního okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potenciální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Orientuje se na vlivy trendů jednotlivých faktorů v makrookolí a mikrookolí, zpravidla vymezeném odvětvím. [14]

Pro analýzu makrookolí se zabývá faktory, které na podnik působí na mikroúrovni. K tomuto účelu používá dvě metody- PEST analýzu a metodu „4C“. Já se budu zabývat podrobněji metodou „4C“, která je zaměřena na analýzu faktorů globalizace. Analýza mikrookolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Cílem této analýzy je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Významně přispěl k řešení tohoto problému M. Porter modelem pěti sil, jenž je nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. [14]

Manažeři, kteří potřebují rozumět vlivům prostředí, zápasí s vážnými problémy. Prvním je různorodost sil, které okolo nich existují, a jejich vlastní snaha na nic nezapomenout a všemi silami se zabývat. Druhým a vážnějším problémem pak bývá nejistota, ve které dnes firmy působí. [1]

#### ***3.1 Analýza konkurenčních sil podle Michaela Portera***

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v dané oblasti působí. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru. Tato analýza je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí konkurenční situaci. [14]

Harvardský profesor Michael Porter (1980) vypracoval a poskytl praktický analytický rámec pro určení konkurenční strategie, zahrnující strukturální analýzu prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout

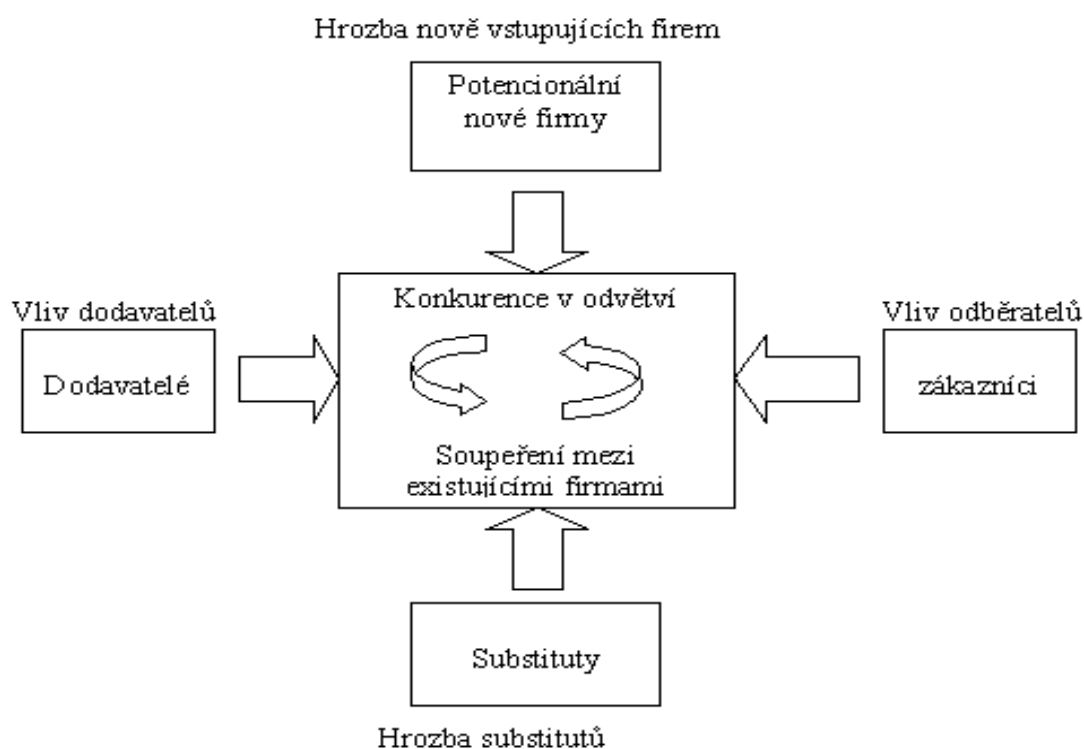
úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch. [1, 14]

Porter identifikoval pět konkurenčních sil v odvětví. Mezi těmito silami existují vazby, které určují chování konkurentů:

- konkurenti v odvětví
- potenciální nově vstupující firmy
- dodavatelé
- odběratelé
- náhradní výrobky [1]

Porter zastává názor, že hlavním účelem konkurenční strategie je najít pozici pro společnost, ve které se může nejlépe bránit vůči těmto vlivům nebo ovlivnit je ve svůj prospěch. Tento typ analýzy je vhodný pro vyhodnocení strategických příležitostí společnosti a hrozeb konkurence. Porterova analýza pěti konkurenčních sil je znázorněna následujícím obrázkem č. 3. [1]

**Obrázek 3:** *Porterova analýza pěti konkurenčních sil*



Zdroj: [1]

Čím větší je intenzita působení některé z pěti uvedených sil, tím je obtížnější situace společnosti a tím větší nároky jsou kladeny na její strategii. Společnost by měla ovlivňovat rovnováhu těchto pěti sil strategickými pohyby a posilovat tak pozici firmy. [1]

Konkurenční síly mohou být ovlivňovány velkým počtem různých prvků. Pro ukázkou si uvedeme některé z nich:

### **1) Hrozba nově vstupujících firem**

Zajímá nás pravděpodobnost a jednoduchost, s jakou mohou noví konkurenti zvýšit konkurenční tlak na existující firmy, a dále jednoduchost, s jakou mohou nové firmy vstoupit na trh. Existuje několik typů vstupních bariér: [1, 2]

- **Technologie a speciální know-how**

Mnoho odvětví je založeno na technologiích a schopnostech chráněných patenty, které nejsou volně dostupné a mohou tvořit důležitou bariéru vstupu. Překážkou vstupu může být i nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů, které by byly schopny pracovat s určitou technologií. [14]

- **Znalost značky a oddanost zákazníků**

Potenciální konkurenti musí počítat s nutností investovat mnoho času a zdrojů do reklamy a prodejních akcí, aby prolomili bariéru zákaznické věrnosti, nebo musí nabídnout velmi výhodné ceny a doplňkové služby. [14]

- **Kapitálová náročnost**

Čím vyšší je úroveň celkových investic nezbytných k proniknutí na trh, tím limitovanější bude počet potenciálních konkurentů. Kapitálově nejnáročnější bývá výstavba výrobních závodů, pořízení nových výrobních zařízení, financování úvodních reklamních kampaní a krytí počátečních ztrát. [14]

### **2) Síla dodavatelů**

Jde o velikost dodavatelů na trhu a o jejich potenciál diktovat podmínky i dodávky výrobků a služeb na trh. Dodavatelé jsou více „mocní“, pokud jich je omezený počet, jejich výrobky jsou velmi důležité pro kupující, dodavatelské výrobky jsou jedinečné a kupující by



stálo hodně peněz najít substitut. Mohou také snižovat zisky svých odběratelů pomocí zvyšováním cen nebo snižování jejich kvality. [2, 14]

#### **Další faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči dodavatelům:**

- firma nemůže jednoduše přejít k jinému dodavateli
- firma pro svého dodavatele není významným zákazníkem – odběratelem
- zákazník nemá k dispozici potřebné informace z trhu – například informace o nabídkách konkurentů dodavatele
- neexistují ani substituty, kterými by mohl zákazník dodávaný výrobek, suroviny nebo službu nahradit [4]

### **3) Hrozba náhradních produktů**

Představují možnosti alternativních výrobků nebo služeb nahrazujících současnou nabídku na trhu. Hrozba substitučních výrobků či služeb tedy představuje riziko, že zákazník si místo našeho výrobku vybere ten, který podle něj lépe uspokojuje jeho potřeby, či si vybere zcela jiný, zástupný výrobek či službu. [2]

Tato hrozba může mít mnoho podob a forem. Výrobci nábytku mohou např. soutěžit s ostatními výrobky, na které domácnosti vynakládají peníze, jako jsou televizory, pračky, ledničky, hudební věže atd. Možnost koupě náhradního produktu může mít také velký vliv na maximální ceny produktů společnosti.

#### **Manažeři by si proto měli klást otázky:**

- „Poskytuje konkurenční produkt vyšší hodnotu a kvalitu?“
- „Jak lehce mohou zákazníci začít kupovat a používat náhradní produkt?“
- „Do jaké míry můžeme zmírnit riziko např. přidáním další služby nebo výrobku k našemu produktu?“ [1]

### **4) Síla odběratelů**

Podobně jako silní dodavatelé mohou výrazně ovlivnit konkurenční podmínky v odvětví, mohou i silní zákazníci vyvinout na podniky v odvětví značné konkurenční tlaky.

Kupující navíc mohou využít svoji sílu k tomu, aby si vymohli další výhody, např. lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové či platební podmínky. [14]

#### **Faktory zhoršující vyjednávací pozici vůči zákazníkům/odběratelům:**

- firma je vůči odběrateli (zákazníkovi) slabá a zákazník je pro ni významným odběratelem
- zákazník může snadno přejít ke konkurenci (srovnatelné ceny, kvalita atd.)
- zboží, které zákazník od dodavatele odebírá, není diferencované
- odběratelé mohou snadno přejít na spotřebu substitutů
- kvalita nehraje při nákupním rozhodování zákazníka velkou roli aj. [4]

#### **5) Intenzita konkurence v odvětví**

Může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi výrobky a službami i úrovní bariér vstupu na trh a odchodu z trhu. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních. Hrozba stávajících konkurentů na trhu je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci jsou nuceni snižovat náklady a zlepšovat služby. [2]

#### **Faktory zvyšující celkovou rivalitu v odvětví**

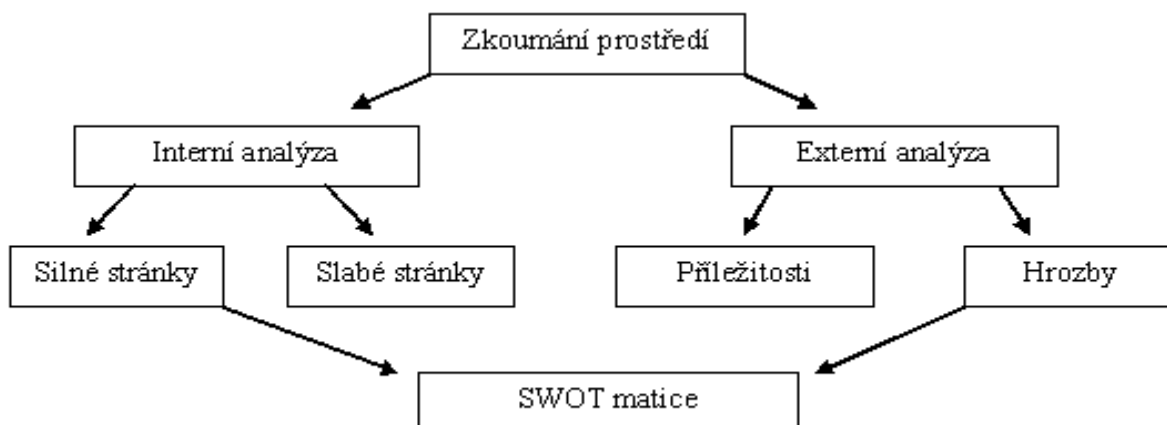
- daný trh jen málo roste, popř. upadá, na takovém trhu se firmy snaží udržet svoji pozici, může docházet k cenovým i necenovým válkám atd.
- jedná se o nové, v budoucnu lukrativní odvětví
- vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat svoje výrobní kapacity, na trhu se udržet kvůli návratnosti investic
- v odvětví existuje opakující se anebo chronický nadbytek výrobních kapacit
- ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití [4]

### **3.2 SWOT analýza**

SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy, kdy podklady získáme z provedené komplexní analýzy nebo jako samostatný krok. Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu vyplývá značné omezení

SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Následující obrázek znázorňuje využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu. [2, 14, 16]

**Obrázek 4:** *Komplexní analýza*



Zdroj: [2]

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace, Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí) [1]

Existuje zde značné omezení, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení leze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu. [14]

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí. [14]

### 3.2.1. SWOT matice

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice, která je znázorněna na následujícím obrázku.

**Obrázek 5:** *SWOT matice*



Zdroj: [2]

- **Silné stránky** – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Slabé stránky** – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- **Příležitosti** – příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.
- **Hrozby** – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. [2]

### 3.3 Analýza metodou „4C“

Při zkoumání vlivů prostředí je nezbytné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. I při zaměření se na regionální trh se společnosti nevyhnou dopadům globalizace a soupeření s nadnárodními společnostmi. Naopak společnosti působící globálně musí zase brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde působí (tzv. globalizace = „mysli globálně, jednej lokálně.“) [1]

K analýze globalizačních trendů, ale i lokálních podmínek, lze použít metodu „4C“, která se dělí do čtyř základních skupin:

- customers (zákazníci)
- country (národní specifika)
- costs (náklady)
- competitors (konkurence) [1]

**Zákazníci** mají důležité požadavky, na které se musíme zaměřit. Jsou tyto požadavky homogenní nebo se v různých regionech významně liší? Je možné zákazníky uspokojit homogenním výrobkem či službou? Na tyto otázky se musí podnik zaměřit primárně. Poznání takových situací umožňuje globálně podnikajícím společnostem volit buď jednotný globální nebo diferencovaný lokální přístup. [1, 14]

**Národní specifika** se mohou projevat v celních bariérách, ochranné politice, rozdílných technických standardech, odlišných kulturních normách atd. Na druhé straně postupuje globální liberalizace obchodu. [1]

**Náklady** na výrobu a marketing vytváří tlak na výkony a standardizaci, jejichž finanční výhodnost se projevuje při globální působnosti. Dále to mohou být náklady na dopravu, které vytvářejí významnou bariéru proti globalizaci. V budoucnu se může stát, že tato překážka bude stále menší. Směnné kurzy nebo rozdíly v ceně pracovní síly pak přinášejí úspory při působení v některých zemích. [1, 14]

**Konkurence** je čím dál globálnější a vyvíjí tlak i na regionální společnosti. Ty zase mohou s ohledem na národní specifika s úspěchem odolávat globálními strategiemi. [1]

## Závěr

Smyslem mé bakalářské práce bylo kriticky zhodnotit možné přístupy průmyslových podniků k analýze konkurenčního prostředí. Během zpracování bakalářské práce jsem čerpala především z teoretických znalostí získaných četbou příslušných publikací a studiem dalších pramenů. Všechny získané poznatky jsem využila níže, kdy jsem aplikovala analýzu konkurence všeobecně na průmyslové podniky.

Nejprve jsem se zaměřila na konkurenci průmyslových podniků v České republice. S přihlédnutím k minulosti můžeme tvrdit, že průmysl má v české ekonomice silnou pozici, kterou si zachovává i doposud. Pokud si český průmysl chce toto místo udržet i na globálním trhu, měl by investovat více do inovací a talentovaných lidí. Ze získaných informací, které jsem našla na statistickém úřadu vyplývá, že talentovaných mladých lidí je v dnešní době poskrovnu. Jelikož globální trh neustále vyžaduje nadprůměrné služby a výrobky, zdokonalení současných technologií, by se mělo stát samozřejmostí. Jak už jsem zmiňovala, schopných lidí není mnoho. Jestliže se podrobněji zaměříme na tuto problematiku, nalezneme příčinu i východisko. Jednou z příčin je mimo jiné malá podpora inovací ze strany českého státu a také vedení některých podniků, kteří kvalifikované a talentované lidi nedokáží správně motivovat a ani ohodnotit. Východiskem tohoto problému jsou studenti z vysokých škol. Tito lidé teorii zvládají dokonale, hýří novými nápady a nebojí se riskovat. Bohužel nemají dostatek zkušeností z praxe, která jim je tak často vytýkána. Kdyby české podniky studenty podpořily a zkusily s nimi spolupracovat, dostavil by se dříve či později úspěch.

Pro český, ale i zahraniční průmysl je největším konkurentem čínský průmysl. V posledních několika letech mnoho amerických i evropských společností doplatila na rozvoj svých čínských konkurentů. Čínské společnosti stále víc skupují evropské, ale i americké podniky s vynikajícími technologiemi, což je pro nás velmi nebezpečné. Z praxe mohu uvést například elektrospotřebiče ETA, jejichž výroba se přesunula do Číny. Čína už není jen producentem levného textilu, ale prosadila se jak v automobilovém, tak i ocelářském průmyslu. Proto bychom měli tento čínský rozmach zastavit, například zavedením povinného cla.

Při kritickém zhodnocení odvětvového pojetí konkurence, jsem zjistila několik skutečností. Přestože se v teoretickém výkladu zmiňuji o dokonalé konkurenci, nemohu toto tvrzení použít v praxi. Ve skutečnosti dokonalá konkurence vlastně neexistuje, stejně tak neexistuje ani dokonalý monopol. Po dlouhodobém hledání oligopolů a monopolů na českém



trhu jsem na ekonomickém portálu nalezla příklady z praxe. Televizní trh je nejznámějším českým oligopolem, který vytvořil stát. Musíme si však odmyslet satelitní a kabelové stanice. Pomocí získaných licencí, zde působí jen tři stanice a to, Česká televize, Nova, Prima. K přirozenému monopolu zařadím trh s rozvodem vody. Každé velké město má svou vodovodní síť, kterou nemůže jen tak měnit, už jen díky vysokým fixním nákladům. Není totiž možné, aby každá domácnost vlastnila dvě nebo více vodovodních potrubí od různých dodavatelů a podle ceny a kvality vody si vybírala v daný okamžik vodovodní kohoutek. Dalším významným monopolem u nás je společnost ČEZ. Pokud by tato společnost vyráběla pouze elektřinu a nevlastnila žádného distributora elektřiny, nejednalo by se o monopol. Jelikož lidé by mohli elektřinu odebírat od různých dodavatelů.

Nyní se zaměřím na získání a udržení konkurenční výhody. Ještě před nedávnem byla klíčovým faktorem k úspěchu společnosti vysoká kvalita a dobrá úroveň služeb. V dnešním moderním světě už tento symbol nepovažujeme za konkurenční výhodu, ale stává se samozřejmostí. Za konkurenční výhodu považujeme vše, co společnost odlišuje od svých konkurentů a stává se hlavním klíčem k úspěchu. Nalezení a udržení konkurenční výhody je jedním z nejdůležitějších bodů při tvorbě firemní strategie. Proces neustálého zlepšování napomáhá při dlouhodobém udržení konkurenční výhody. Mezi významné tahouny českého průmyslu se řadí především automobilový průmysl, kovovýroba a výroba strojů a zařízení. Mezi nejsilnější konkurenční výhodu v českém průmyslu řadíme nízké náklady spojené s levnou pracovní silou. Českému průmyslu však hrozí ztráta hlavní konkurenční výhody, kterou jak jsem již zmiňovala, je levná pracovní síla. Proto se musí zaměřit na cílené investice do inovativních technologií, které jsou pro ni klíčové. Mezi konkurenční výhodu můžeme zařadit i výraznou diferenciaci výrobků či služeb. Takovou to výhodu využila česká firma Jablotron, která se zabývá zabezpečovací a automatizační technikou. Stává se tak jednou z firem, která poskytuje jedinečné služby a výrobky. Další tuzemskou firmou je společnost Vincentka, nabízející unikátní výrobky s dlouholetou tradicí.

Pokud se chceme stát prosperující společností, musíme mít dokonalou strategii. Přispět k ideální marketingové strategii, nám může napomoci analýza konkurence. Jestliže podnikatel nezná své konkurenty, nemůže se konkurenci vyrovnat nebo ji i dokonce překonat. Svou konkurenci by měl podnikatel znát tak dobře, jako zná sám sebe. Musíme si nejprve uvědomit, že konkurence byla na trhu dříve než my. Tudíž zná lépe tržní prostředí, své zákazníky a dané odvětví. Známe-li cíle, strategii, silné a slabé stránky konkurence, může se s konkurencí vyrovnat nebo ještě lépe, může konkurenci zničit.

Benchmarking se stal důležitým nástrojem analýzy konkurence. Cílem je vypátrání vlastní pozice na trhu, její zlepšení a potlačení vlastních nedostatků na základě srovnání s konkurencí. Jako příklad z praxe můžeme uvést asijské automobilky Toyotu, Hondu, Hyundai. Tyto společnosti, dokázaly své výrobky přivést dvakrát rychleji na trh a vyrobit srovnatelný motor za zlomek času, než některé americké automobilky. Díky metodě benchmarkingu a KAZEIN se staly jedničkou na globálním trhu.

I tvorba informačního systému je pro společnost nepostradatelná. Bez tohoto systému jako bychom neexistovali. Pomocí informačního systému můžeme sledovat svou konkurenci a výrazně rychleji se připravit na případné změny. Proto informační systém zahrnujeme do analýzy konkurence.

Jednou z důležitých kroků marketingové strategie je analýza konkurenčního prostředí. Z nejvýznamnějších metod mikrookolí je Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Úspěšnost podniku a postavení na trhu především ovlivňují konkurenční síly, tudíž je nutné tyto síly neustále sledovat. Obecně aplikuji Porterovu analýzu na průmyslové podniky. Zaměřím se především na ocelářský průmysl. Nejprve se pokusím identifikovat konkurenci v daném odvětví.

Největším světovým konkurentem se stala Čína, následuje Japonsko a USA. V Evropské unii se stalo nejsilnějším producentem Německo. Když analyzuji nově vstupující firmy, mohla bych zde zařadit Japonsko, jelikož v roce 2012 uvažují o spojení ocelárny Nippon Steel a Sumitomo Metal Industries. Spojením vytvoří podnik s druhou největší produkcí oceli na světě. Jedničkou na trhu je nyní evropský Arcelor Mittal. Aby evropský ocelářský průmysl omezil vliv takto velkých konkurentů, uvažuje o vzniku cla pro východní konkurenci. Touto bariérou by mohl regulovat přísun a vliv silné konkurence, která ohrožuje i český průmysl. Světové vývozní ceny za tunu běžně obchodovaného ocelového plechu válcovaného za tepla, v posledních letech výrazně vzrostly. To se samozřejmě nelíbí důležitým odběratelům jako jsou Caterpillar, Emerson, výrobci stavebních strojů a elektronických zařízení. Díky síle odběratelů hrozí riziko přechodu ke konkurenci. Mezi významné dodavatele Arcelor Mittal patří australský koncern BHP Billiton a brazilská společnost Vale. Díky získání nového dodavatele Baffinlandu v Kanadě, z doposud největších nevyužívaných nalezišť železné rudy na světě, sníží svou závislost na předem zmiňovaných společnostech. Z tuzemského trhu mohu uvést společnost OKD, producent černého uhlí. Síla náhradních produktů zde není až tak velká, aby společnost Arcelor Mittal ohrozil.

Pro analýzu mikrookolí aplikuji SWOT analýzu. SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších, její využití v praxi je velmi široké. Lze ji uplatnit obecně ve společnosti nebo aplikovat na jednotlivé části či projekty. Hlavní charakteristikou SWOT analýzy je rozlišit vnitřní situaci silných a slabých stránek podniku. Ve vnějším okolí určit možné příležitosti a rizika, která se v podniku nacházejí. Pokud analyzuji SWOT analýzu obecně na český průmysl, mohla by vypadat takto.

Mezi silné stránky českého průmyslu řadím především dlouholetou tradici, geografickou polohu, nízké náklady na pracovní sílu, otevřený přístup na trhu EU, stabilní cenovou hladinu. Za slabé stránky považuji nízkou podporu v oblasti inovací technologií, neochotu riskovat, nízkou podporu vzdělanosti pracovníků a vysokoškoláků, nedostatečnou podporu ze strany státu, neochotu bank poskytovat investiční kapitál, nestabilní kurz koruny vůči dolaru a euru. Za významné příležitosti považuji zvýšení podpory vysokoškolských vzdělaných lidí, zvýšení kvality školství, využití dotací z EU, zvýšení pracovní motivace. Odchod významných lidských zdrojů, příchod asijské konkurence, vysoké tempo zadluženosti státu, náročnost zvyšující ekologické podmínky, bych považovala za hrozby. Závěrem bych chtěla jen dodat, aby český stát zbytečně nepodcenil studenty z vysokých škol a vkládal do nich větší důvěru, která by nám pomohla přispět k lepšímu postavení průmyslových podniků jak na tuzemských tak i na zahraničních trzích.

Zpracováním mé bakalářské práce jsem si rozšířila své obzory v oblasti analýzy konkurence, ale i v oblasti tuzemského a zahraničního průmyslu. Mé doposud získané znalosti a dovednosti, mohu uplatnit ve svém vzdělání nebo v budoucím zaměstnání.

## Seznam použité literatury

1. BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠŤAN, P.; ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-0396-X. s. 724.
2. BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. GRANT, R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell Publ. Inc., 1998. ISBN 0-631-20780-5.
4. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
5. JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing, strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
6. JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: Vítězství a na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.
7. KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
8. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Přel. H. Škapová. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
9. KOTLER, P. *Marketing, management*. Přel. V. Dolanský 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
10. KOTLER, P. *On Competition*. Pub. Harvard Business School Publis, 2008. ISBN 978-1-4221-2696-7.
11. KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
12. KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
13. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
14. SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

15. STAŇKOVÁ, A. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
16. STAPENHURST, T. *The Benchmarking Book: a how-to-guide to best practice for managers and practitioners*. Pub. Butterworth- Heinemann, 2009. ISBN 978-0-7506-8905-2.
17. ŠEDIVÝ, M.; MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
18. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

## Seznam zkratk

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
4C	Customers, Countryside, Costs, Competitors
EU	Evropská unie
USA	Spojené státy americké
OKD	Ostravsko-karvinské doly
ČEZ	České energetické závody

## Seznam obrázků

Obrázek 1: <i>Faktory podílející se na tvorbě konkurenční výhody a chování konkurence</i> .....	6
Obrázek 2: <i>Kroky při analýze konkurence</i> .....	7
Obrázek 3: <i>Porterova analýza pěti konkurenčních sil</i> .....	17
Obrázek 4: <i>Komplexní analýza</i> .....	21
Obrázek 5: <i>SWOT matice</i> .....	22

## Seznam tabulek

Tabulka 1: <i>Příklady zdrojů konkurenční výhody</i> .....	5
--	---